



UNIVERSIDADE DO VALE DO TAQUARI – UNIVATES
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

PERFIL DE LIDERANÇA: UM ESTUDO DE CASO NA SULATI

Maria Paula Neumann

Lajeado, novembro de 2020

Maria Paula Neumann

PERFIL DE LIDERANÇA: UM ESTUDO DE CASO NA SULATI

Monografia apresentada na disciplina de Trabalho de Curso II, do Curso de Administração de Empresas, da Universidade do Vale do Taquari – Univates, para obtenção do título de Bacharela em Administração de Empresas.

Orientadora: Profa. Ma. Bernardete Bregolin Cerutti

Lajeado, novembro de 2020

RESUMO

As mudanças no mercado são cada vez mais recorrentes nos ambientes organizacionais, o que requer a adoção de estratégias de recursos humanos alinhadas às estratégias de negócios, a fim de garantir que os objetivos e as metas individuais e corporativas sejam alcançados. Nesse processo, a liderança tem papel fundamental, pois é compreendida como uma habilidade de influenciar pessoas para trabalharem em prol de objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do exemplo. No setor de prestação de serviços, a liderança exerce influência sobre o desempenho organizacional, uma vez que é o líder quem transmite a missão, a visão e os valores organizacionais, direcionando o comportamento das pessoas aos objetivos da empresa. Significa dizer que os líderes são os principais multiplicadores da cultura da empresa e devem agir com comprometimento e confiança para conseguir despertar seus seguidores e conquistá-los para que sejam seus parceiros. O objetivo geral do estudo é analisar o perfil dos líderes da empresa Sulati, e os objetivos específicos são: (i) identificar competências técnicas e comportamentais de liderança nos participantes da pesquisa e (ii) correlacionar os dados obtidos no estudo empírico com o referencial teórico adotado, extraindo inferências sobre a temática. A pesquisa caracteriza-se como qualitativa e quantitativa, além de descritiva e de estudo de caso. Os participantes da pesquisa são os sete líderes da Sulati (quatro homens e três mulheres), atuantes nas áreas denominadas pela empresa como: operacional, logística, contabilidade, administrativa, faturamento de notas fiscais e comercial. A coleta dos dados foi realizada por meio de um questionário estruturado eletrônico chamado *Profiler*, que utiliza como base as categorias do DISC (Dominância, Influência, Estabilidade e Conformidade), proposto por Marston (2014). Este questionário foi adquirido pela Sulati da Sólides, uma empresa especializada em consultoria na área de Gestão de Recursos Humanos. A análise dos dados ocorreu de duas formas: uma quantitativa, por meio estatístico, para identificar a frequência de determinadas respostas e, a outra forma, qualitativa, para descrever o perfil dos líderes participantes da pesquisa. A partir da análise dos dados, observa-se a predominância da categoria Influência, correspondente ao perfil de liderança Comunicador, e a ausência da categoria Dominância, correspondente ao perfil de liderança Executor.

Palavras-chave: Liderança. Perfil. Comportamento. *Profiler*. DISC.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Cidades gaúchas atendidas pela Sulati	25
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Síntese das teorias de liderança	15
Quadro 2 – Categorização do DISC e respectivo perfil profissional	18
Quadro 3 – Dados pessoais e profissionais dos líderes	30
Quadro 4 – Categorização e perfil de liderança predominante na Sulati, com base no <i>Profiler</i>	31
Quadro 5 – Média percentual das competências dos líderes	33

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
1.1 Definição do problema.....	7
1.2 Delimitação do estudo	7
1.3 Objetivos	8
1.3.1 Objetivo geral.....	8
1.3.2 Objetivos específicos.....	8
1.4 Justificativa.....	8
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	10
2.1 Liderança nas organizações	10
2.2 Reflexo da cultura organizacional no processo de liderança	11
2.3 Teorias da liderança.....	12
2.4 Competências de liderança	16
3 PROCEDIMENTOS TÉCNICOS	19
3.1 Classificação da pesquisa.....	19
3.1.1 Quanto à natureza	19
3.1.2 Quanto à abordagem do problema	20
3.1.3 Quanto aos objetivos	20
3.1.4 Quanto aos procedimentos técnicos.....	21
3.2 Sujeitos da pesquisa.....	21
3.3 Coleta de dados.....	21
3.4 Análise de dados.....	23
3.5 Limitações do método	24
4 CARACTERIZAÇÃO DA SULATI.....	25
4.1 Identidade corporativa	26
4.1.1 Missão, visão e valores da Sulati.....	26
4.2 Práticas de gestão de pessoas da Sulati	27
5 RESULTADOS.....	30
6 CONCLUSÃO	36

BIBLIOGRAFIA Erro! Indicador não definido.

APÊNDICE A – Questionário Profiler (*ipsis litteris*).....42

APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....45

1 INTRODUÇÃO

As mudanças no mercado são cada vez mais recorrentes nos ambientes organizacionais, o que requer a adoção de estratégias de recursos humanos alinhadas às estratégias organizacionais, a fim de garantir que os objetivos e as metas individuais e corporativas sejam alcançados. Nesse processo, a liderança tem papel fundamental. Hunter (2006, p. 18) define liderança como sendo a “habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter”.

No setor de prestação de serviços, a liderança exerce influência sobre o desempenho organizacional, uma vez que é o líder quem transmite a missão, a visão e os valores organizacionais, direcionando o comportamento das pessoas aos objetivos da empresa. Significa dizer que os líderes são os principais multiplicadores da cultura da empresa, e devem agir com comprometimento e confiança para conseguir despertar seus seguidores e conquistá-los para que sejam seus parceiros.

Para isso, segundo Bergamini (2012), o líder precisa ter competências técnicas e, sobretudo, comportamentais. Zarifian (2003) afirma que, quando o líder apresenta essas competências, ele consegue ter entendimento prático das situações, pois se apoia em conhecimentos e experiências vivenciados e os transforma à medida que aumenta a complexidade dessas situações.

Nesse contexto, é importante destacar que a competência compreende três elementos: conhecimento, habilidade e atitude. Conhecimento é o domínio cognitivo, é o conjunto de informações, princípios e verdades que compõem o saber;

habilidades é o “saber como fazer”, a capacidade de desempenhar uma ação, que pode ser resultado de uma capacitação ou uma característica inata; e atitude é o “saber ser”, ou “querer fazer”. Refere-se ao sentimento ou emoção que influencia a escolha das ações e as respostas aos estímulos. Ainda, é a predisposição ou tendência de responder, positivamente ou negativamente, a determinados fatos, ideias, objetos, pessoas ou situações.

Contudo, alguns autores acreditam que determinados traços de personalidade podem definir um estilo de liderança; outros defendem que para cada situação deve haver um estilo. Entre os estilos de liderança reconhecidos na literatura, Cavalcanti; Carpilovsky; Lund (2006) citam a Teoria dos Traços, as Teorias Comportamentais e as Teorias Contemporâneas.

Este estudo busca compreender os estilos de liderança e identificar o perfil de liderança nos líderes da empresa Sulati, conforme é descrito nos itens a seguir.

1.1 Definição do problema

O líder assume um papel de crescente relevância nos ambientes organizacionais, pois é responsável por pensar e agir de forma diferente, ou seja, é responsável por desenvolver outras pessoas, despertando motivação, criatividade, espaços de diálogo, respeito e engajamento para a verdadeira construção de valores e objetivos compartilhados.

Diante do exposto, este estudo busca responder ao seguinte problema de pesquisa: *Qual é o perfil dos líderes da Sulati?*

1.2 Delimitação do estudo

A Sulati, empresa foco deste estudo, está localizada no bairro São Caetano, no município de Arroio do Meio, no Vale do Taquari/RS¹. Seu quadro laboral é

¹ O município de Arroio do Meio está localizado na região do Vale do Taquari, no estado do Rio Grande do Sul. A 126 km da capital e apenas 7 Km da BR-386, o município possui uma área de 158km² e uma população estimada em 21.528 habitantes em 2018. Os indicadores do município revelam que a taxa de analfabetismo de pessoas com 15 anos ou mais é de 1,87% (2010), a expectativa de vida ao nascer é 76,62 anos (2010) e o coeficiente de mortalidade infantil (2017) é de 25,64 para mil nascidos vivos (FEE, *on-line*). O PIB de Arroio do Meio (2017) é de R\$ 1.058.559,95

composto por 50 colaboradores diretos e 25 representantes comerciais autônomos e, destes, sete atuam em cargos de liderança.

Por meio de um questionário estruturado eletrônico chamado *Profiler*, detalhado no Capítulo 3 e inserido no Apêndice A, a pesquisadora busca identificar o perfil dos líderes da Sulati, atendendo a uma das diretrizes do planejamento estratégico da empresa. No futuro próximo, o mesmo questionário será aplicado aos demais colaboradores, de todos os níveis hierárquicos.

1.3 Objetivos

Os objetivos deste estudo são descritos na sequência.

1.3.1 Objetivo geral

Analisar o perfil dos líderes da empresa Sulati.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar as competências de liderança mais e menos desenvolvidas nos líderes da empresa;
- Correlacionar os dados obtidos no estudo empírico com o referencial teórico adotado, extraindo inferências sobre a temática.

1.4 Justificativa

No atual mercado competitivo, as empresas precisam se adaptar às novas contingências por meio da inovação e da qualidade de seus processos, produtos e serviços. Nessa perspectiva, o líder assume papel fundamental para a condução de pessoas, representando a maneira mais eficaz de renovar e revitalizar as organizações, impulsionando-as ao crescimento e ao desenvolvimento.

Em outras palavras, a liderança representa orientação, motivação e vigor, e traduz a cultura da organização. Assim, este estudo justifica-se por contribuir para a identificação do perfil dos líderes da empresa foco do estudo, favorecendo o alcance de objetivos e metas organizacionais e pessoais.

Para a pesquisadora, o estudo possui grande relevância, por possibilitar colocar em prática conteúdos assimilados durante a formação acadêmica e contribuir para o atendimento de uma necessidade da empresa, além do próprio exercício profissional, uma vez que trabalha na Sulati.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta o referencial teórico que embasa o estudo. Parte da reflexão sobre a liderança nas organizações, seguida da cultura organizacional no processo de liderança, das teorias da liderança e das competências de liderança.

2.1 Liderança nas organizações

A liderança sempre ocupou espaço nas organizações por estar ligada à capacidade de motivar as equipes de trabalho visando alcançar objetivos comuns. Para Fiorelli (2004, p. 71), só a liderança tem “[...] a capacidade de exercer influência sobre as pessoas”, pois lida com a arte de atrair seguidores, servir e influenciar de forma positiva.

Tal concepção também é apreciada por Hunter (2006, p. 18), que define liderança como “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter”, e por Cardella (2011), ao afirmar que o líder deve ser o exemplo, pois as pessoas aprendem com facilidade pelo processo da imitação, além de visão de futuro e de um claro sistema de gestão.

Nesse contexto, Gil (2001) reitera que os líderes devem ser gestores de processos e, sobretudo, de pessoas, de modo que possam identificar as diferentes potencialidades e necessidades das equipes, estimulando-as ao contínuo desenvolvimento profissional. Bateman e Snell (2007) compartilham da mesma ideia

de Gil e destacam que liderar significa estimular as pessoas a serem realizadoras, e isso envolve apoiá-las no desenvolvimento de tarefas.

Contudo, no contexto atual, as organizações encontram-se inseridas em ambientes turbulentos e de intensas transformações, levando-nas a (re)avaliar os modelos de gestão, tanto de processos como de pessoas, e os líderes estão sendo levados a implementar adaptações rápidas e eficazes, o que provoca profundas rupturas e mudanças.

Em meio a esse ambiente, os trabalhadores se deparam com pressões para a racionalização e o aumento da produtividade, em um movimento instável e sem previsão de estabilidade, e a liderança novamente se faz necessária para desempenhar o papel de integradora, na medida em que assegura direção, comunicação, respeito, cooperação e motivação.

Segundo Chiavenato (2014), a liderança é a influência interpessoal exercida em uma situação e dirigida por meio do processo da comunicação à consecução de um ou mais objetivos específicos. Cabe ao líder orientar seus seguidores a fazerem as coisas certas, com espírito de companheirismo, sabendo delegar tarefas e cobrar resultados.

Diante da urgência em desenvolver novas práticas organizacionais, Hunter (2004) reitera a compreensão de que a liderança representa a capacidade de ação, por meio das potencialidades das pessoas. Sendo assim, a liderança terá cada vez mais a responsabilidade de requalificar as pessoas para inovar e manter a organização competitiva.

Ressalta-se, portanto, que as empresas procuram líderes para a condução de pessoas e processos, e estes devem representar a maneira mais eficaz de renovar e revitalizar as organizações, impulsionando-as ao crescimento e ao desenvolvimento.

2.2 Reflexo da cultura organizacional no processo de liderança

A cultura organizacional reflete a maneira como cada empresa consegue lidar com o seu ambiente e as suas pessoas. As crenças, os valores, os comportamentos, as histórias, os mitos, as metáforas e as ideias representam, de

forma particular, cada organização. Por isso, a importância de as empresas compartilharem sua cultura, adaptando-a sempre que necessário para acompanhar as rápidas mudanças do mercado (DIAS, 2003).

Para Gallagher (2003, p. 15), a cultura organizacional abrange, além das crenças, “[...] comportamentos e ações subjacentes à vida empresarial diária”. Cada local de trabalho possui sua própria cultura, e ela pode ser boa, ruim ou indiferente. Geralmente, os valores não são expressos, mas eles exercem influência sobre o comportamento dos que escolhem fazer parte da empresa. Resumidamente, o mesmo autor menciona que a cultura é a alma da organização.

Chiavenato (2014) complementa ao falar que a cultura organizacional representa normas informais que orientam o comportamento dos integrantes de uma organização no convívio diário e que direcionam as ações para a realização dos objetivos organizacionais. Ainda, a cultura organizacional pode ser comparada a um *iceberg*, em que a parte acima da água representa os aspectos visíveis (instalações físicas, métodos e procedimentos de trabalho, política de gestão de pessoas, entre outros) observados nas organizações e que são decorrentes de sua cultura. Já na parte submersa, estão os aspectos invisíveis e profundos que não são possíveis de visualizar e perceber tão facilmente. Nela, encontram-se os aspectos psicológicos e sociológicos da cultura organizacional.

A cultura organizacional está associada à filosofia que permeia a maneira por meio da qual a empresa realiza seus negócios, lida com seus clientes e trata seus funcionários. Destaca-se, nessa perspectiva, o papel do líder no processo de (re)construção ou (re)alinhamento da cultura, por meio de uma gestão na qual predomine a flexibilidade, a competência, o aprendizado e o desenvolvimento.

2.3 Teorias da liderança

A literatura da área de administração de empresas detalha algumas teorias sobre liderança, dentre elas a teoria dos traços, as teorias comportamentais e as teorias contemporâneas.

A teoria dos traços refere-se às qualidades pessoais do líder, ou seja,

acreditava-se que a pessoa que nascia com determinadas características físicas, sociais e intelectuais seria líder, e as que não apresentavam as características seriam liderados. Esses traços eram divididos, basicamente, em três grupos: traços de personalidade, traços físicos e traços intelectuais.

Nos traços de personalidade, avaliava-se a maneira com que o indivíduo se portava perante outras pessoas e características como coragem, audácia, autoconfiança, sensibilidade, sociabilidade, iniciativa e diplomacia. Nos traços físicos, era observado se o indivíduo tinha boa estrutura física, força, aparência e postura e, por fim, nos traços intelectuais, considerava-se o nível de inteligência, de conhecimentos diversos, de capacidade de comunicação, entre outras competências (VERGARA, apud CAVALCANTI; CARPILOVSKY; LUND, 2006). Todos esses traços combinados apontavam o grau de liderança de uma pessoa de acordo com suas competências pessoais.

As teorias comportamentais, segundo Carpilovsky (2006), buscaram respostas mais adequadas sobre a natureza da liderança, defendendo que o sucesso da liderança não é somente uma combinação de características, mas, sobretudo, de um padrão de comportamento, o qual caracteriza um estilo de liderança.

Na teoria comportamental, acredita-se que certos comportamentos diferenciam o líder do não líder. Essa teoria abarca a teoria dos estilos de liderança e as teorias contingenciais (ou situacionais). A teoria dos estilos de liderança, segundo Kurt Lewin, determina três outros estilos de comportamentos: autocrático, democrático e liberal (ou *laissez-faire*).

O estilo autocrático está relacionado a um líder centralizador, ou seja, aquele que toma decisões unilaterais. É ele quem determina as tarefas, a forma de trabalho, e os subordinados não participam do processo. No estilo democrático, os liderados são envolvidos nos processos decisórios, isto é, o líder incentiva a participação de todos, delega autoridade e usa o *feedback* como um método de treinamento de seus subordinados.

Já o líder liberal (ou *laissez-faire*) deixa o grupo completamente à vontade. São os liderados que deliberam os trabalhos a serem realizados e decidem a forma

de executá-los (ROBBINS; COULTER, apud CAVALCANTI; CARPILOVSKY; LUND, 2006).

As diretrizes das teorias contingenciais (ou situacionais) estão embasadas no líder, nos liderados e no contexto da liderança (CAVALCANTI; CARPILOVSKY; LUND, 2006), ganhando reconhecimento o modelo de contingência de Fiedler, a teoria de liderança situacional de Hersey e Blanchard, o modelo de liderança de trajetória-meta e o modelo de liderança participativa.

A premissa básica da teoria contingencial de Fiedler é de que o desempenho dos liderados é contingencial na medida em que depende da interação dos estilos de liderança e das situações favoráveis do líder (MITCHELL *et al.*, 1970). Fiedler utiliza a distinção entre estilos de liderança voltados para as tarefas e para o relacionamento, propondo pautá-lo conforme o contexto laboral com vistas a determinar quais as contingências tornam um ou outro estilo mais eficaz (JESUÍNO, 2005).

O modelo de liderança situacional de Hersey e Blanchard tem o foco voltado para os seguidores. Segundo essa teoria, a liderança eficaz será possível somente quando a seleção de um estilo de liderança adequar-se ao nível de preparo ou de maturidade dos seus seguidores (CAVALCANTI; CARPILOVSKY; LUND, 2006). Portanto, é a maturidade dos colaboradores que determinará a melhor maneira de o líder agir diante da situação.

No modelo de liderança de trajetória-meta, House (1971) destaca que as tarefas do líder são auxiliares, isto é, são de apoio e recompensa aos subordinados visando o cumprimento de metas e objetivos. Nesse processo, os líderes identificam as necessidades dos subordinados, estabelecem metas apropriadas e fornecem a devida assessoria para a realização das tarefas e, também, para os aspectos psicológicos de sua personalidade. Os resultados esperados referem-se a motivação, satisfação e desempenho dos subordinados.

O modelo de liderança participativa desenvolvido por Vroom, Yetton e Jago, em 1973, explora como os líderes podem envolver seus seguidores em determinadas situações decisórias, portanto, o enfoque está nas tarefas e nos subordinados, e não mais na avaliação do líder.

Após as teorias contingenciais, surgem as chamadas teorias contemporâneas sobre liderança, dentre as quais destacam-se: liderança carismática, liderança visionária, liderança transformacional e liderança baseada em princípios.

Na liderança carismática, a premissa é de que o carisma de um líder inspira os liderados e facilita as relações de trabalho. Contudo, o carisma depende, em grande parte, da percepção da pessoa e da capacidade de relacionamento entre o líder e o seguidor (DUBRIN, 2003).

A liderança visionária está relacionada à capacidade de criação de projetos de longo prazo. A visão de futuro é condição fundamental para a atuação bem-sucedida do líder, pois o papel que desempenha para a organização vai além de ser uma orientação de meta para os liderados (CAVALCANTI; CARPILOVSKY; LUND, 2006).

A liderança transformacional está intimamente ligada à liderança estratégica, que provê direção e inspiração da organização. Entretanto, a ênfase dada à liderança transformacional está no impulso, nas mudanças positivas junto às equipes de trabalho (DUBRIN, 2003).

Por sua vez, a liderança por princípios assegura influência e credibilidade entre seus seguidores. Princípios éticos são essenciais a este estilo de liderança, e constituem a personalidade do líder. Cavalcanti, Carpilovsky e Lund (2006, p. 125) afirmam que os princípios éticos são “[...] justiça, confiança, integridade, honestidade, humildade, coragem e empatia”. Norteados por esses princípios, os líderes expressam ideias e diretrizes que inspiram e elevam a qualidade dos liderados.

Visando sintetizar e ilustrar as teorias da liderança e seus respectivos estilos, apresenta-se o Quadro 1.

Quadro 1 – Síntese das teorias de liderança

Teoria da liderança	Ênfase	Estilo de liderança	Autor
Teoria dos traços	Parte do princípio de que algumas pessoas possuem características ou traços que diferenciam os líderes dos não líderes.	Traços de personalidade; Traços físicos; Traços intelectuais.	VERGARA, apud CAVALCANTI; CARPILOVSKY; LUND (2006).

(Continua...)

(Conclusão)

Teoria da liderança	Ênfase	Estilo de liderança	Autor
Teoria comportamental	Acredita que o sucesso da liderança não é somente uma combinação de características, mas, sobretudo, de um padrão de comportamento.	Autocrático; Democrático; Liberal (ou <i>laissez-faire</i>).	CARPILOVSKY (2006)
Teoria contingencial (ou situacional)	Está embasada no líder, nos liderados e no contexto da liderança.	Interação dos estilos de liderança e das situações favoráveis do líder (voltado mais para a tarefa ou relacionamento); Trajetória-meta; Participativa.	MITCHELL <i>et al.</i> (1970); HOUSE (1971); VROOM, YETTON e JAGO (1973).
Teoria contemporânea	Rompe barreiras e ultrapassa limites sem medo de correr riscos e mudar pensamentos.	Carismática; Visionária; Transformacional; Baseada em princípios.	COVEY (2002)

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

2.4 Competências de liderança

Competência é “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 21). Para os mesmos autores, o conceito de competência refere-se à capacidade do indivíduo de ir além daquilo que lhe foi pedido, mostrando ter iniciativa ao perceber e se adaptar a novas situações de trabalho.

Existem dois níveis de competência: aquelas que caracterizam a organização, chamadas de competências organizacionais; e as que caracterizam o indivíduo, chamadas competências individuais. As competências organizacionais são o conjunto de qualificações e tecnologias essenciais e de difícil imitação por parte dos concorrentes, necessárias para o atingimento dos objetivos estratégicos, tais como: recursos físicos (infraestrutura), recursos financeiros, recursos intangíveis (marca, imagem), recursos organizacionais (cultura, clima, sistemas administrativos e tecnológicos) e recursos humanos.

As competências individuais classificam-se em técnicas e comportamentais, considerando que as competências técnicas são o conjunto do saber, compreendido

pela escolaridade/formação, por cursos de sua área de atuação profissional; pelo autodesenvolvimento; exigências do cargo; necessidades de desenvolvimento; conhecimento da estrutura e funcionamento da empresa em que trabalha; dos produtos ou serviços da empresa em que trabalha; do mercado e dos concorrentes; e da política de preços da empresa em que trabalha.

As competências comportamentais são as habilidades e atitudes do indivíduo. Entre as habilidades, destacam-se as de comunicação e de negociação; habilidades para colocar as ideias em ação; de estruturar as ideias novas de forma que os outros entendam; de adotar métodos diferenciados para situações específicas; de criar canais de comunicação com o cliente; de estabelecer indicadores de desempenho das metas e acompanhá-los. E entre as atitudes, cita-se saber usar as críticas para se desenvolver; ler e aprender coisas novas, mantendo-se atualizado; iniciativa, humildade; confiança; flexibilidade; autoconfiança; estabilidade emocional e bom humor; estabilidade funcional (constância); proposição de formas diferentes de trabalho; valorização de iniciativas; postura de empatia; e persistência.

Neste contexto de competências, Marston (2014) advogado e doutor em psicologia, publicou, em 1928, em sua obra *Emotions of Normal People* (As emoções das pessoas normais), a base para o que se tornou conhecido como DISC, uma categorização dos comportamentos presentes em cada ser humano, em variados graus.

Na prática, Marston queria saber como era o comportamento das pessoas no seu dia a dia, concluindo que o comportamento altera conforme o estímulo e a resposta de cada pessoa. Por exemplo, pessoas de temperamentos difíceis têm respostas diferentes a um mesmo estímulo.

Na categorização do autor, DISC remete às palavras *Dominance* (Dominância), *Influence* (Influência), *Steadiness* (Estabilidade) e *Compliance* (Conformidade), conforme ilustrado no Quadro 2. A **dominância** diz respeito à capacidade do profissional de executar tarefas e obter resultados, motivado por desafios e eficácia; a **influência** revela a elevada capacidade de relacionamento do profissional, além de motivação e criatividade; a **estabilidade** refere-se ao perfil profissional caracterizado pela estabilidade, calma e colaboração, motivado pela

segurança e lealdade; e a **conformidade** sinaliza um profissional analítico, preciso, motivado por padrões técnicos e eficientes (MARSTON, 2014).

Quadro 2 – Categorização do DISC e respectivo perfil profissional

Categoria	Perfil profissional correspondente
D = Dominância	Profissional executor, motivado por desafios e resultados.
I = Influência	Profissional comunicativo, sociável e autoconfiante.
S = Estabilidade	Profissional planejador, confiável e colaborativo.
C = Conformidade	Profissional analítico, cauteloso e disciplinado.

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Marston (2014).

Correlacionando as categorias do DISC e as teorias de liderança, Barato (1998, p. 13) afirma que existe uma compreensão gradual de que os líderes devem ter a “[...] capacidade pessoal de articular saberes com fazeres característicos de situações concretas de trabalho”. Ou seja, o sucesso da liderança não é somente uma combinação de características, mas, sobretudo, de um padrão de comportamento que rompe barreiras e ultrapassa limites sem medo de correr riscos e mudar pensamentos, visando uma conduta responsável e dinâmica no ambiente organizacional. Nesse sentido, o mesmo autor dá ênfase às competências do líder, manifestadas pela combinação e articulação do saber, do fazer e do saber ser.

3 PROCEDIMENTOS TÉCNICOS

Este capítulo apresenta os procedimentos técnicos utilizados no estudo. Conforme Bello (2004), trata-se da explicação minuciosa, detalhada, rigorosa e exata de toda a ação desenvolvida para a realização da pesquisa. É onde exemplifica-se e explica-se o tipo de pesquisa, o instrumento de coleta de dados utilizado, o tempo previsto, as formas de tabulação, assim como as limitações do método e/ou do estudo.

3.1 Classificação da pesquisa

Esta pesquisa classifica-se na ordem apresentada a seguir.

3.1.1 Quanto à natureza

Quanto à natureza, esta pesquisa é aplicada, pois visa identificar características e habilidade do líder em uma organização, neste caso a Sulati. Para Mascarenhas (2012), a pesquisa aplicada é utilizada para estudar o problema em um contexto, buscando soluções para os desafios enfrentados nesse ambiente específico. Este tipo de pesquisa caracteriza-se pelo cunho prático, mas nem por isso deixa de incluir reflexão teórica.

3.1.2 Quanto à abordagem do problema

Quanto à abordagem, a pesquisa é quantitativa e qualitativa. De acordo com Vergara (2010), uma pesquisa pode gerar resultados tanto quantitativos como qualitativos. Os resultados quantitativos possuem interpretação direta e objetiva, sua conclusão é prática e não deixa margem para múltiplas interpretações. Para Chizzotti (2006), a natureza quantitativa prevê a mensuração de variáveis pré-estabelecidas para explicar sua influência sobre outras, mediante a análise da frequência e correlações estatísticas.

Os resultados qualitativos envolvem abordagem que inclui a interpretação de uma situação em estudo, considerando o olhar dos próprios participantes (MOREIRA, 2002). Para o mesmo autor, a pesquisa qualitativa tem ênfase na subjetividade, pois o foco de interesse é a perspectiva dos informantes, requerendo flexibilidade na conduta do estudo, uma vez que não há, a priori, uma definição das situações. O interesse é no processo e não no resultado, pois segue uma orientação que objetiva entender a situação em análise. Por isso, afirma o autor, é necessário reconhecer se há influência da pesquisa sobre a situação, e o pesquisador também sofre influência da situação de pesquisa.

Esta pesquisa é quantitativa e qualitativa porque busca analisar o perfil dos líderes da empresa por meio da identificação de competências técnicas e comportamentais.

3.1.3 Quanto aos objetivos

Quanto aos objetivos, a pesquisa é descritiva. De acordo com Mascarenhas (2012), a pesquisa descritiva objetiva descrever as características de uma população ou fenômeno, além de identificar se há relação entre as variáveis analisadas.

Assim, este estudo é descritivo, por possibilitar a aproximação da pesquisadora com o tema abordado, oportunizando analisar o perfil dos líderes da Sulati.

3.1.4 Quanto aos procedimentos técnicos

Quanto aos procedimentos técnicos, este estudo caracteriza-se como estudo de caso. Para Amado Luis Cervo, Luis Amado, Pedro Alcino Bervian e Roberto da Silva (2007), o estudo de caso é uma pesquisa sobre determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade que seja representativo de seu universo, para examinar aspectos variados.

A estratégia do estudo de caso é uma investigação empírica em um contexto da vida real. Neste caso, busca-se identificar as competências dos líderes da Sulati para analisar o perfil profissional.

3.2 Sujeitos da pesquisa

Os sujeitos da pesquisa, segundo Roth (2011), são as pessoas que contribuem para a elaboração da pesquisa, fornecendo informações relevantes sobre o tema em questão.

Neste estudo, os sujeitos são os sete líderes da Sulati (quatro homens e três mulheres), atuantes nas áreas denominadas pela empresa como: operacional, logística, contabilidade, administrativa, faturamento de notas fiscais e comercial. Para preservar a identidade e a privacidade dos respondentes, seus nomes não são revelados. Nas citações, são identificados como Líder 1, 2, 3 e assim sucessivamente.

3.3 Coleta de dados

Na etapa de coleta de dados, inicia-se a aplicação dos instrumentos elaborados, a fim de obter os dados necessários. Para a coleta de dados, podem ser utilizados diversos procedimentos, como observação, entrevista, questionário, diário de campo, entre outros.

Neste estudo, utilizou-se um questionário estruturado eletrônico chamado *Profiler*. Este questionário possui licença de uso e foi adquirido pela Sulati da Sólides, uma empresa especializada em consultoria na área de Gestão de Recursos

Humanos. Por meio do *Profiler*, é possível identificar o perfil de liderança, a partir do mapeamento de competências e preferências.

O referido questionário é subdividido em três seções. A primeira seção solicita dados pessoais (nome, CPF, gênero, telefone e data de nascimento) e profissionais (setor em que trabalha na empresa e e-mail). Na segunda seção, há uma lista de adjetivos que devem ser assinalados pelo respondente à medida que se identifica; e na terceira seção há os mesmos adjetivos da seção anterior, porém, a tarefa é assinalá-los conforme o que acredita ser seus adjetivos e mais os adjetivos que deveriam ser, conforme o que o seu setor prioriza.

A partir das respostas, o questionário eletrônico gera os resultados e o respondente visualiza os perfis de liderança do *Profiler* (que são *executor*, *comunicador*, *planejador* e *analista*) com maior e menor predominância, e suas respectivas interpretações. Ainda, tendo como base as respostas, o questionário gera um Mapa de Competências, que ilustra as competências mais e menos desenvolvidas, naquele dado momento profissional.

Os quatro perfis (*executor*, *comunicador*, *planejador* e *analista*) somam 100,00%, sendo que quando um perfil fica acima de 25,00% passa a caracterizar o perfil do respondente. O respondente pode apresentar perfil puro (com uma predominância), perfil duplo (com duas predominâncias acima de 25,00%) ou perfil triplo (com três predominâncias acima de 25,00%).

Destaca-se que, com base nas respostas, o questionário eletrônico *Profiler* gera várias combinações de predominâncias de diferentes níveis para os quatro perfis, revelando personalidades singulares, índices e percepções de mundo diferentes. Esses resultados, a partir das combinações de predominâncias, reforçam a compreensão de que cada pessoa é única, mas pertencente a uma ou mais categorias do DISC, as quais são a Dominância, a Influência, a Estabilidade e/ou a Conformidade.

Ainda quanto ao questionário como instrumento de coleta de dados, Malhotra (2006) define como uma técnica estruturada que consiste em perguntas, escritas ou orais, que um entrevistado deve responder. Complementa que o questionário deve

ter objetivos claros, visando apontar a informação desejada em um conjunto de questões que o entrevistado tenha condições de responder. É muito importante que o questionário tenha o mínimo possível de erro na resposta.

A aplicação do questionário foi realizada no período de 08 de abril a 05 de maio de 2020, em horário comercial previamente agendado, após assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (APÊNDICE B).

3.4 Análise de dados

Após a coleta de dados, foi realizada a análise dos dados. Segundo Malhotra (2012), analisar dados significa fornecer informações para responder ao problema e aos objetivos da pesquisa.

A análise dos dados de-se de duas formas: uma quantitativa, por meio estatístico, e outra qualitativa, com descrição do perfil predominante dos líderes. A análise quantitativa, segundo Chizzotii (2001), tem a intenção de prever a mensuração de variáveis mediante a frequência de incidências e de correlações estatísticas. Assim, a análise quantitativa nesta pesquisa visa identificar a frequência de determinadas respostas.

Diferente da análise quantitativa, a análise qualitativa, conforme Gomes (2015), não tem a finalidade de contar opiniões de pessoas, e sim de explorar o conjunto de opiniões e representações sociais sobre o tema que pretende investigar. Por isso, a análise dos dados qualitativos nesta pesquisa tem aproximação com a técnica de análise de conteúdo de Bardin (2011), que consiste na análise das comunicações, neste caso, do conteúdo dos resultados que o próprio questionário eletrônico *Profiler* gera.

Neste contexto, é importante destacar que o perfil comportamental ideal para o cargo de liderança desenhado pela Sulati é de um(a) profissional capaz de observar e compreender a realidade ao seu redor com maior intensidade, sempre atento(a) aos processos e planos de trabalho que podem ser melhorados, demonstrando motivação e atitude de interesse com o lado positivo diante de diferentes situações, para que a habilidade de criar, transmitir informações e obter

bons resultados seja predominante.

Além disso, o líder da Sulati deve possuir capacidade para analisar cenários e processos de forma consistente, detalhada e atenta, criar conexões e se comunicar com outras pessoas, estando aberto a ouvir ideias e opiniões sem pré-julgamentos, sentindo-se confortável para socializar, independentemente do ambiente ser familiar ou não, mantendo entusiasmo e respeito a regras e padrões.

Por fim, a Sulati acredita que o líder precisa saber valorizar o planejamento, a execução com qualidade e o resultado mais do que a rapidez em realizar. Deve trabalhar com rotinas, processos e padrões bem definidos, mas quando necessário precisa ser flexível para se adaptar com facilidade a novas formas de executar diferentes funções ao mesmo tempo, sem necessariamente se focar na estruturação de um processo para isso. O gosto pela inovação e pelo diferente, preferindo trabalhar em cenários desafiadores e mantendo emoções equilibradas são elementos apreciados pela Sulati.

3.5 Limitações do método

Conforme Lakatos (2010), todo método apresenta limitações. A dificuldade de expressão ou de compreensão dos questionamentos e das percepções, seja por parte do entrevistador ou do entrevistado, pode prejudicar a interpretação e, portanto, ser um limitador. Outra possibilidade é as respostas não traduzirem opiniões reais, por razões conscientes ou inconscientes, dificultando a análise do pesquisador.

Acredita-se que neste estudo, a falta de experiência da pesquisadora e seu envolvimento profissional com a Sulati tenham gerado limitações. Outra limitação é a falta de percepção dos liderados em relação ao perfil dos líderes, para comparar as informações. Contudo, é importante registrar que a empresa tem a intenção de aplicar o questionário a todos os funcionários, visando estimular o desenvolvimento dos três níveis hierárquicos (operacional, tático e estratégico), sem distinção.

4 CARACTERIZAÇÃO DA SULATI

A Sulati é uma empresa prestadora de serviços com sede em Arroio do Meio, no Rio Grande do Sul. Fundada em 1979, sua primeira denominação levava o nome do proprietário, *Erni Neumann*, mas em 1996, a razão social foi alterada para Sulati, em alusão à ideia de distribuição de laticínios na região sul do Brasil (sul e lati = sulati).

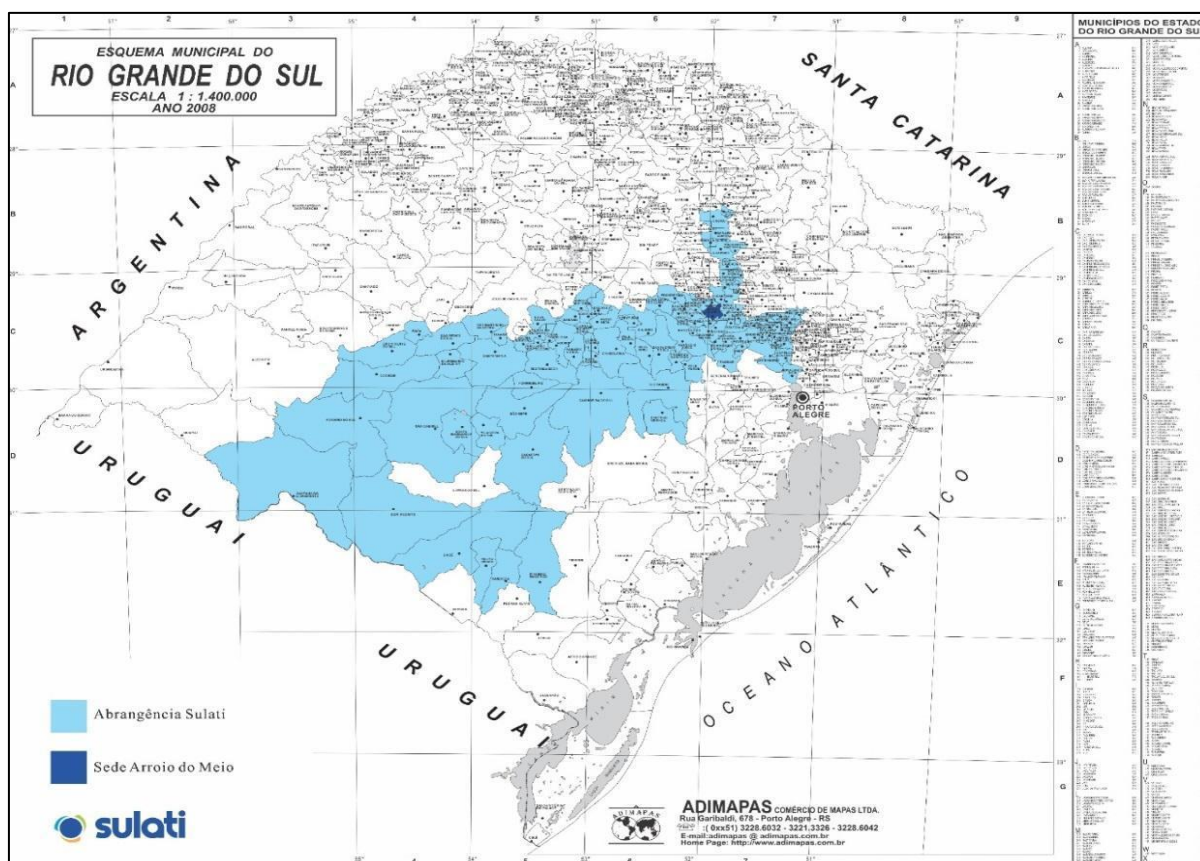
A referida empresa armazena e entrega produtos refrigerados, congelados e linha seca para mais de 130 cidades gaúchas, conforme ilustrado na Figura 1. Seu rigor técnico e sua excelência em prestação de serviços são diferenciais que a tornam reconhecida por seus parceiros comerciais.

Com plena autonomia administrativa para gerir o atendimento e dar suporte aos clientes, a Sulati também desenvolve ações de marketing para promover as duas marcas que representa, estreitando o relacionamento com os fabricantes, os varejistas e os consumidores finais, de modo a impulsionar as vendas.

Por meio de uma equipe de 50 colaboradores e 25 representantes comerciais autônomos altamente capacitados e experientes, a Sulati estabelece uma sistemática de atendimento semanal a toda a carteira de clientes, garantindo, assim, o abastecimento rápido e seguro do ponto de venda. Todos os meses, são percorridos mais de 500 mil quilômetros, sendo que o acondicionamento dos produtos é feito em baús refrigerados, mantendo a temperatura adequada e obedecendo a um alto padrão de higiene.

A Sulati realiza o rastreamento dos produtos desde a saída da empresa até o depósito do cliente, comunica se o pedido foi atendido de forma total ou parcial e em qual dia da semana será entregue. Essas práticas geram índices mensais de satisfação acima de 90%, e consolidam uma relação de confiança entre as partes.

Figura 1 – Cidades gaúchas atendidas pela Sulati



Fonte: Sulati (2020).

4.1 Identidade corporativa

A identidade da Sulati refere-se a um conjunto de normas e valores que assegura a melhoria contínua dos serviços prestados, promovendo o desenvolvimento e a satisfação de seus clientes e colaboradores. Por meio da identidade corporativa, é consolidado o seu posicionamento, que é distribuir qualidade e diminuir distâncias.

4.1.1 Missão, visão e valores da Sulati

A missão, a visão e os valores são elementos que compõem a identidade corporativa da Sulati, destacando seu propósito, sua imagem de futuro e seus padrões de comportamento, descritos a seguir.

Missão: representar produtos e serviços, desde a venda até a entrega, buscando oferecer soluções diferenciadas que satisfaçam às necessidades de seus diferentes públicos.

Visão: ser referência na prestação de serviços, aproximando a empresa dos clientes, criando alternativas que agreguem valor, destacando-se no mercado estadual.

Valores: honestidade, transparência, respeito, trabalho em equipe, igualdade, agilidade, responsabilidade, comprometimento e inovação (SULATI, on-line).

4.2 Práticas de gestão de pessoas da Sulati

A Sulati tem como um dos seus norteadores as práticas de gestão de pessoas. Independentemente de o colaborador ser novo na empresa ou não, são realizadas diversas práticas que fazem com que os colaboradores interajam e se sintam bem no ambiente de trabalho. A cada ano, busca-se inovar nas práticas, para não perder essa essência. A empresa valoriza muito o colaborador que participa de tais iniciativas, pois entende que se trata de seu crescimento profissional e pessoal.

A Sulati também possui uma psicóloga que faz consultoria semanal para auxiliar nessas práticas e para conseguir planejar algo diferente e inovador a cada ano. A seguir, descreve-se algumas dessas iniciativas:

- **Dia da Família Sulati:** objetiva reunir os funcionários e seus familiares para um encontro que proporcione integração e convívio. Na ocasião, mostram-se os ambientes da empresa aos familiares e as pessoas que fazem parte do dia a dia laboral. As atividades desenvolvidas procuram unir cultura, lazer e entretenimento, além de reflexões que envolvem qualidade de vida e valores familiares, com atrações para todas as idades. A cada ano uma nova temática é proposta, alinhada aos propósitos da empresa. As temáticas realizadas foram:

2011: I Dia da Família – Empresa aberta para a família;

2012: II Dia da Família – Saúde mental;

2013: III Dia da Família – Lado a lado com você;

2014: IV Dia da Família – Tempo de estar lado a lado;

2015: V Dia da Família – Criar, inovar e refletir;

2016: VI Dia da Família – Engajados em aproximar famílias;

2017: VII Dia da Família – Lado a lado com a Dália;

2018: VIII Dia da Família – Lado a lado com a sustentabilidade;

2019: IV Dia da Família – 40 anos lado a lado.

- **Encontro vivencial:** anualmente, a empresa proporciona diferentes atividades que buscam promover o envolvimento e o engajamento dos funcionários e representantes comerciais. Os encontros vivenciais objetivam maior conhecimento e convívio entre as pessoas que fazem parte da empresa, através de práticas que constroem relações mais saudáveis e sólidas, e ajudam a desenvolver o trabalho no dia a dia. Os valores da empresa evidenciam-se nas práticas propostas, estimulando a autoestima, o sentimento de pertencimento, o trabalho em equipe, o comprometimento, o respeito às diferenças e a definição conjunta de estratégias.
- **Grupo de estudos:** buscando o envolvimento das pessoas e o aprimoramento da empresa, a Sulati utiliza capacitação por meio de grupos de estudos. A atividade é desenvolvida com base em um livro, artigo, filme ou palestra, em que os integrantes se preparam previamente para a discussão que ocorre em datas pré-agendadas. O tema foco do estudo está relacionado a necessidades que estão sendo percebidas para os estágios de crescimento e desenvolvimento da empresa. As análises realizadas no grupo servem de base para o aprimoramento de ações estratégicas da empresa, assim como proporcionam melhoria contínua nos processos de trabalho e nas relações interpessoais.
- **Programa de acolhida:** o programa de acolhida é destinado aos novos

funcionários com o objetivo de integrá-los à cultura da empresa. Os facilitadores do programa são profissionais de diferentes setores da Sulati, que buscam compartilhar informações, como a história e o organograma da empresa, a visão, a missão e os valores, as normas e a política de remuneração e benefícios, entre outras. A intenção é de que o ingressante se sinta amparado e entenda o que a empresa valoriza e espera dele.

- **Treinamento e desenvolvimento:** anualmente, são avaliadas as necessidades de treinamento e desenvolvimento da equipe. Encontros internos, externos, grupos de estudo e encontros de avaliação de desempenho constituem as bases para ações de treinamento e desenvolvimento. Os treinamentos internos são direcionados para o quadro geral de colaboradores ou específicos, conforme o caso e o tema em pauta. São mantidos diversos contatos com entidades associativas e instituições de ensino, buscando proporcionar e facilitar a participação dos colaboradores em cursos, palestras e eventos, contribuindo para a sua formação pessoal e profissional.
- **Reunião geral:** periodicamente, a Sulati reúne os seus colaboradores para discutir e refletir sobre assuntos pertinentes às atividades, procurando encontrar meios de melhorar o trabalho e aproximar as pessoas. Diferentes reuniões são organizadas ao longo do ano para transmitir informações, compartilhar ideias e divulgar metas e resultados, buscando o engajamento do grupo.

A seguir, procede-se com a apresentação dos resultados da pesquisa.

5 RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa, seguindo a ordem do questionário eletrônico *Profiler*, descrito nos procedimentos metodológicos, em que a primeira seção refere-se aos dados pessoais e profissionais dos sete líderes da empresa foco do estudo, na qual se destaca o gênero, a idade e o setor em que cada um trabalha (QUADRO 3).

Quadro 3 – Dados pessoais e profissionais dos líderes

Líder	Gênero	Idade	Setor de trabalho
Líder 1	Masculino	26 anos	Comercial
Líder 2	Masculino	28 anos	Comercial
Líder 3	Masculino	31 anos	Operacional
Líder 4	Masculino	32 anos	Logística
Líder 5	Feminino	55 anos	Administrativo
Líder 6	Feminino	24 anos	Faturamento
Líder 7	Feminino	32 anos	Contabilidade

Fonte: Elaborado pela autora, a partir do questionário Profler (2020).

Observa-se que a empresa possui quatro homens e três mulheres em cargos de liderança, sendo seis entre 24 e 32 anos e um de 55 anos. Na área comercial, há dois líderes à frente dos processos de trabalho, e nas demais áreas, um líder. A presença de homens e mulheres no quadro laboral da Sulati, especialmente em cargos de liderança, mostra que a sua cultura organizacional é aberta à diversidade de gênero.

Dessler (2014) enfatiza que na gestão das empresas, a diversidade de gênero eleva a capacidade de troca de experiências entre os colaboradores, gerando

aprendizado, criatividade e valor a produtos e serviços ao consumidor, além de ser um compromisso ético e um caminho para a competitividade do negócio.

Na sequência (QUADRO 4), apresenta-se os dados da segunda seção do questionário *Profiler*, considerando a lista de adjetivos que os respondentes assinalaram à medida que se identificaram. Desse modo, é possível visualizar a categorização e o perfil de liderança correspondente predominante na Sulati.

Quadro 4 – Categorização e perfil de liderança predominante na Sulati, com base no *Profiler*

Categorização e perfil de liderança correspondente	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulada
Dominância = Executor	0	0,00%	0,00%
Influência = Comunicador	3	42,85%	42,85%
Estabilidade = Planejador	2	28,57%	71,42%
Conformidade = Analista	2	28,57%	100,00%
Total	7	100,00%	

Fonte: Elaborado pela autora, a partir do questionário *Profiler* (2020).

Observa-se, por meio do Quadro 4, que a categorização e perfil correspondente de maior predominância entre os líderes participantes da pesquisa é *Dominância/Comunicador*, presente em três líderes. Na sequência, as categorizações *Estabilidade/Planejador* e *Conformidade/Analista* apresentam a mesma frequência, dois líderes em cada uma. A categorização/perfil *Dominância/Executor* não apresenta frequência.

O líder com predominância no perfil *executor* tem elevada capacidade de *execução*, ou seja, é uma pessoa ativa, otimista e dinâmica. Não tem medo de assumir riscos e de enfrentar desafios. É trabalhador, tem muita disposição física e demonstra determinação e perseverança. O que caracteriza este perfil é a força de vontade. Seu raciocínio tende ao lógico e sua imaginação e juízo normalmente são equilibrados. Aprecia desafios e os obstáculos o estimulam a agir cada vez mais. Além disso, tem autonomia, independência e sabe se impor ao demais, com autoconfiança. Ao dar *feedback* a um *executor*, deve-se fazê-lo pensar que poderia ser melhor do que é, pois o desafio o motiva. Conforme apreciado no Gráfico 1, os líderes da Sulati não apresentam esse perfil.

Líderes com predominância no perfil *comunicador* são profissionais com elevada capacidade de *comunicação*, extrovertidos, ativos e descontraídos, que se adaptam facilmente a diferentes situações e ambientes, e não apreciam monotonias. Em função dessas características, acompanham e mudam de assunto com rapidez e gostam de trabalhos que envolvam movimentação e autonomia. Apreciam o contato interpessoal e um ambiente harmonioso, entretanto, não gostam de passar despercebidos. Em uma situação de *feedback* ou avaliação de desempenho, o líder comunicador pode se colocar numa posição de vítima. Por isso, recomenda-se tratá-lo de forma indiferente, e ele se esforçará para reconquistar as atenções. Conforme os percentuais apresentados no Gráfico 1, os líderes da Sulati apresentam maior ascendência neste perfil, com capacidade de comunicação (42,85%).

Líderes com predominância no perfil *planejador* apresentam elevada capacidade de *planejamento*, são calmos, tranquilos, prudentes e autocontrolados. Gostam de rotina e atuam em conformidade com normas e regras estabelecidas pela empresa, por isso sentem-se bem quando acompanhados de pessoas mais ativas e dinâmicas. Decidem sem pressão e frequentemente com bom senso. São flexíveis, disciplinados, pacientes, observadores e possuem boa memória, mas podem carecer de aptidões criativas. O planejador é introvertido, e tem uma tranquilidade singular que lhe confere um fácil relacionamento. Por ter perfil mais individualista, um *feedback* tem mais efeito quando o coloca diante de um desafio à sua capacidade. Os líderes da Sulati apresentam ascendência nesta categoria, com capacidade de planejamento, mas em menor percentual quando comparado com o perfil *comunicador* e a respectiva capacidade de comunicação.

Por fim, o líder com predominância no perfil *analista* tem elevada capacidade *analítica*. É uma pessoa calada, retraída, preocupada e rígida, porém calma. Seu comportamento com as pessoas é discreto. Um ponto fraco é ser pessimista, embora seja ágil e inteligente. Tem habilidade com tarefas detalhadas ou de improvisação rápida, mas prefere atuar com estímulo de outras pessoas. Geralmente, é o tipo de funcionário leal, compromete-se com o trabalho e gosta de “surpreender”. Também é sensível a críticas, magoando-se com certa facilidade. Um *feedback* mal elaborado tende a reforçar a tendência de autoavaliação negativa que o analista tem de si mesmo. Quando for solicitada alguma melhoria a um analista, deve estar bem fundamentada, pois os efeitos da solicitação são duradouros,

podendo ficar repensando sobre a conversa por um longo período de tempo. A capacidade de análise recebeu o mesmo percentual da capacidade de planejamento (28,57%), demonstrando que os líderes da Sulati apresentam ascendência nos perfis *planejador* e *analista*.

Ainda, tendo como base as respostas, o questionário *Profiler* gera um Mapa de Competências. O Quadro 5 ilustra as competências em maior e menor percentual entre os líderes, e a média geral de cada competência.

Quadro 5 – Média percentual das competências dos líderes

Competências	Líder 1	Líder 2	Líder 3	Líder 4	Líder 5	Líder 6	Líder 7	Média
Tolerância	66,12%	72,55%	63,17%	68,80%	56,42%	56,31%	68,55%	64,56%
Planejamento	71,49%	76,46%	77,18%	72,20%	81,40%	39,91%	80,56%	71,31%
Empatia	71,49%	76,46%	77,18%	72,20%	81,40%	39,91%	80,56%	71,31%
Capacidade de ouvir	71,49%	76,46%	77,18%	72,20%	81,40%	39,91%	80,56%	71,31%
Concentração	62,18%	56,80%	66,27%	55,75%	81,35%	50,29%	79,15%	64,54%
Condescendência	62,18%	56,80%	66,27%	55,75%	81,35%	50,29%	79,15%	64,54%
Perfil técnico	53,35%	38,14%	55,93%	40,15%	81,30%	60,14%	77,82%	58,11%
Organização	53,35%	38,14%	55,93%	40,15%	81,30%	60,14%	77,82%	58,11%
Detalhismo	53,35%	38,14%	55,93%	40,15%	81,30%	60,14%	77,82%	58,11%
Rigorosidade	53,81%	47,50%	56,71%	51,18%	63,34%	63,44%	51,43%	55,34%
Orientado por resultado	53,81%	47,50%	56,71%	51,18%	63,34%	63,44%	51,43%	55,34%
Multitarefas	54,25%	56,38%	57,45%	61,65%	46,29%	66,59%	26,37%	52,71%
Proatividade	54,25%	56,38%	57,45%	61,65%	46,29%	66,59%	26,37%	52,71%
Automotivação	54,25%	56,38%	57,45%	61,65%	46,29%	66,59%	26,37%	52,71%
Dinamismo	57,89%	62,84%	54,13%	63,80%	40,27%	68,83%	42,29%	55,72%
Dominância	57,89%	62,84%	54,13%	63,80%	40,27%	68,83%	42,29%	55,72%
Extroversão	61,49%	69,23%	50,85%	65,93%	34,32%	71,05%	58,02%	58,69%
Relacionamento interpessoal	61,49%	69,23%	50,85%	65,93%	34,32%	71,05%	58,02%	58,69%
Sociabilidade	61,49%	69,23%	50,85%	65,93%	34,32%	71,05%	58,02%	58,69%
Orientado por relacionamento	66,12%	72,55%	63,17%	68,80%	56,42%	56,31%	68,55%	64,56%

Fonte: Elaborado pela autora, a partir do questionário *Profiler* (2020).

No Quadro 5, destacou-se em cor azul as três competências com maior percentual médio (71,31%), as quais são: planejamento, empatia e capacidade de ouvir. O planejamento é uma competência técnica essencial em uma empresa, pois significa traçar ações, estabelecendo prioridades, metas tangíveis, mensuráveis e dentro de critérios de desempenho. A empatia e a capacidade de ouvir são competências comportamentais que agregam valor à competência técnica e que

fazem a diferença no desenvolvimento das pessoas, pois dizem respeito a importar-se com elas.

No mesmo quadro, em cor vermelha, destacou-se as três competências comportamentais com menor percentual médio (52,71%), que são: multitarefas, proatividade e automotivação. Multitarefa refere-se ao profissional que consegue perceber e ajudar a desenvolver diversas atividades na empresa e/ou dar orientações em ocasiões nas quais o liderado, por exemplo, questiona e solicita orientação do líder. A automotivação e a proatividade são capacidades individuais para demonstrar interesse e energia pelas atividades que se executa, tomando iniciativas e mantendo atitude de disponibilidade.

Ao relacionar os percentuais obtidos nos perfis de liderança predominantes na Sulati, com base no *Profiler* e seus respectivos significados (QUADRO 4) com a média percentual das competências dos líderes (QUADRO 5), observa-se que os perfis *planejador* e *comunicador* estão alinhados com as competências de maior percentual médio, que são “planejamento, empatia e capacidade de ouvir”, evidenciando coerência entre as respostas dos participantes da pesquisa.

Da mesma forma, os perfis *executor* e *comunicador* estão alinhados às competências comportamentais de menor percentual médio, que são “multitarefas, proatividade e automotivação”. Acredita-se que a ausência de percentual no perfil *executor* neste estudo pode revelar fragilidades nos líderes, uma vez que se refere à capacidade de assumir riscos e de enfrentar desafios.

A Sólides, empresa especializada que vendeu o questionário *Profiler* à Sulati, dispõe de um recurso chamado *Sólides Matcher*, que significa Comparação de Perfis. Por meio desse recurso, é possível fazer o cruzamento entre os perfis dos líderes, apresentados no Quadro 4, com o perfil desejado pela Sulati. Além disso, o *Sólides Matcher* pode ser utilizado em processos de desenvolvimento e realocação de colaboradores.

Voltando ao cruzamento de perfis, é possível selecionar o colaborador e seu cargo, e desenhar a roda de comparação para ver a porcentagem de aproximação das competências do líder com o cargo de liderança desejado pela empresa, dando subsídios para saber o que é possível desenvolver no colaborador.

Dentre as competências ponderadas pelo *Sólides Matcher*, visando identificar o perfil de liderança desejado pela Sulati, destacam-se: tolerância, planejamento, empatia, capacidade de ouvir, concentração, condescendência, perfil técnico, organização, detalhismo, rigurosidade, orientado por resultados, multitarefas, automotivação, proatividade, dinamismo, dominância, extroversão, relacionamento interpessoal, sociabilidade e orientado por relacionamento.

As lideranças avaliadas demonstraram necessidade e tendência à busca por relacionamento social com outras pessoas, de forma expansiva e extrovertida, e ao estabelecimento de conexões ou vínculos em um determinado contexto, além de serem mais extrovertidas, expansivas, comunicativas e sociáveis.

O perfil de liderança desejado pela Sulati deve apresentar competências de raciocínio lógico e capacidade analítica precisa, visando agir antecipadamente em determinadas situações ou problemas, com habilidade para realizar mais de uma tarefa ao mesmo tempo. Deve, ainda, contemplar competências de automotivação e capacidade de motivação, compreendida aqui como uma postura de movimento, de mudança e de vitalidade ao ponto de se desenvolver pelo trabalho e pela ação, investindo tempo também na execução das tarefas.

Diante dos resultados da pesquisa e do perfil de liderança desejado pela Sulati, observa-se a necessidade de a empresa desenvolver ações que possam despertar em seus líderes características de executor e de aperfeiçoar as características de analista e planejador, já que as características de comunicador são predominantes entre eles.

Assim, sugere-se ações de capacitação internas e externas, por meio de cursos, palestras, *workshops*, seminários e afins, além de grupo de estudos focados, indicação de livros e/ou artigos, realização de visitas técnicas e rodas de conversas com líderes de outras empresas, de modo a promover aprendizados e socialização de conhecimentos e experiências profissionais.

6 CONCLUSÃO

O objetivo deste estudo foi analisar o perfil dos líderes da Sulati. Para isso, utilizou-se um questionário estruturado eletrônico chamado *Profiler*, por meio do qual é possível identificar o perfil de liderança a partir do mapeamento de competências e preferências, baseado na metodologia de categorização de comportamentos humanos proposta por Marston (2014), que são *dominância*, *influência*, *estabilidade* e *conformidade*, conhecida pela abreviatura DISC.

Dos sete líderes, três apresentam a categoria *influência*, relacionada à capacidade de comunicação; dois apresentam a categoria *estabilidade*, relacionada à capacidade de planejamento; e outros dois apresentam a categoria *conformidade*, relacionada à capacidade analítica. A categoria *dominância*, relacionada à capacidade de execução, não obteve frequência. Tais resultados atendem ao objetivo geral do estudo.

O perfil predominante entre os líderes da Sulati está relacionado às características de comunicador, cuja ênfase está na linearidade, conservadorismo, estabilidade e foco em relacionamentos. O perfil de liderança desejado pela empresa é o de comunicador e executor, cujos atributos estão mais voltados para desafios, velocidade e resultados. Diante disso, sugere-se à empresa desenvolver ações que possam potencializar as características de executor, sem deixar de manter as características de planejador e analista.

Ainda, tendo como base as respostas, o questionário gera um Mapa de Competências, que ilustra as competências mais e menos desenvolvidas. As

competências mais desenvolvidas nos líderes da empresa são planejamento, empatia e capacidade de ouvir, e as competências menos desenvolvidas são multitarefas, proatividade e automotivação. A identificação das competências atende a um dos objetivos específicos do estudo.

Correlacionando os dados obtidos no estudo empírico com o referencial teórico adotado, observa-se que premissas da teoria da liderança contingencial e da teoria situacional estão presentes, na medida em que os líderes da Sulati voltam-se para o relacionamento com seus liderados. Essa correlação atende ao segundo objetivo específico do estudo.

Por fim, algumas limitações devem ser levadas em consideração neste estudo, como a falta de percepção dos liderados em relação ao perfil dos líderes, para comparar as informações, e o envolvimento da pesquisadora no quadro laboral da empresa, que pode influenciar os resultados por vieses subjetivos. Apesar disso, as conclusões do estudo são relevantes para a empresa alinhar o perfil da liderança atual com o perfil de liderança desejado, de modo a contribuir para o desempenho profissional e organizacional.

BIBLIOGRAFIA

ALMEIDA, Walnice. **Captação e seleção de talentos com foco em competências**. São Paulo: Atlas, 2009.

ARAUJO, Luis C. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

BARBOSA, Livia. **Cultura e empresas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 1. ed. 2. reimpr. São Paulo: Edições 70, 2011.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: liderança e colaboração no mundo competitivo**. 7. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2007.

BELLO, José Luiz de Paiva. **Metodologia científica: o projeto da pesquisa**. Rio de Janeiro, 2004. Disponível em: <http://www.pedagogiaemfoco.pro.br/met05.htm>. Acesso em: 02 mai. 2020.

CAMPOS, Jorge Campos; GUIMARÃES, Sebastião. **Em busca da eficácia em treinamento**. São Paulo: Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento, 2009.

CARDELLA, Benedito. **Segurança no trabalho e prevenção de acidentes: uma abordagem holística: segurança integrada à missão organizacional com produtividade, qualidade, preservação ambiental e desenvolvimento de pessoas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

CAVALCANTI, Vera Lucia dos Santos; CARPILOVSKY, Marcelo; LUND, Myriam. **Liderança e motivação**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

CERVO, Amado Luis; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas**: como transformar os gerentes em gestores de pessoas. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2014.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

DENXIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. **Collecting and Interpreting Qualitative Materials**. London: Sage Publications, 2000.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2014.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional**. São Paulo: Editora Alínea, 2003.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

FIORELLI, Jose O. **Psicologia para administradores**. São Paulo: Atlas, 2004.

FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA - FEE. **Feedados**. [s.a.]. Disponível em: <http://feedados.fee.tche.br/feedados/#!/home/unidadesgeograficas>. Acesso em: 02 mai. 2020.

GALLAGHER, Richard S. **Os segredos da cultura empresarial**: como entender a alma das culturas organizacionais bem sucedidas. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo**: uma história sobre a essência da liderança. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor**. Tradução de A. B. Pinheiro de Lemos. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

JESUÍNO, Jorge. **Processos de liderança**. Livros Horizonte. 4. ed. Lisboa.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Andrade. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LEME, Rogério. **Seleção e entrevista por competências com o inventário comportamental**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

MARSTON, Wissiam Moulton. **As emoções das pessoas normais**. 1. ed. São Paulo: Sucess for you editora, 2014.

MASCARENHAS, Sidnei. **Metodologia de pesquisa em administração**. São Paulo: Pearson, 2012.

MATOS, Jorge Fernandes de. **Análise dos aspectos comportamentais através da ferramenta DISC**. Dissertação (Mestrado) - ISCTE Business School, [s./l.], 2008. Disponível em: <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/2094/1/Tese%20Jorge%20Fernandes%20de%20Matos%20-%20final.pdf>. Acesso em: 06 mai., 2020.

MAXWELL, John C. **O livro de ouro da liderança**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. (org.). **Pesquisa social: teoria, métodos e criatividade**. 21. ed. Petrópolis: Vozes, 1993.

MOREIRA, Daniel Augusto. **O método fenomenológico na pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

PEROVANO, Dalton Gean. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2016.

SAMPIERI, Roberto H.; COLLADO, Carlos F.; LUCIO, María P. B. **Metodologia da pesquisa**. Porto Alegre: Penso, 2006.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 2002.

SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções**. Tradução e revisão técnica de Jean Pierre Marras. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

SOUZA, Roberto Menezes de. **A nova visão do coaching na gestão por competência**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. Atlas: São Paulo, 2012.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário Profiler (*ipsis litteris*)

Nome completo:

Gênero:

Email:

Telefone:

Cargo:

Celular:

CPF:

UF:

Data de nascimento:

Leia as instruções com atenção:

1) Marque abaixo os adjetivos que você considera que fazem parte do seu perfil.

- | | |
|---|--------------------------------------|
| <input type="radio"/> Resoluto (decidido) | <input type="radio"/> Medroso |
| <input type="radio"/> Anti-social | <input type="radio"/> Modesto |
| <input type="radio"/> Audacioso (ousado) | <input type="radio"/> Paciente |
| <input type="radio"/> Barulhento | <input type="radio"/> Pessimista |
| <input type="radio"/> Bom Companheiro | <input type="radio"/> Pretensioso |
| <input type="radio"/> Compreensivo | <input type="radio"/> Reservado |
| <input type="radio"/> Contagiante | <input type="radio"/> Sensível |
| <input type="radio"/> Alegre | <input type="radio"/> Sincero |
| <input type="radio"/> Arrogante | <input type="radio"/> Tranquilo |
| <input type="radio"/> Autodisciplinado | <input type="radio"/> Independente |
| <input type="radio"/> Bem-humorado | <input type="radio"/> Influenciador |
| <input type="radio"/> Calculista | <input type="radio"/> Insensível |
| <input type="radio"/> Comunicativo | <input type="radio"/> Leal |
| <input type="radio"/> Corajoso | <input type="radio"/> Metódico |
| <input type="radio"/> Animado | <input type="radio"/> Orgulhoso |
| <input type="radio"/> Ativo | <input type="radio"/> Perfeccionista |
| <input type="radio"/> Auto-suficiente | <input type="radio"/> Popular |
| <input type="radio"/> Calmo | <input type="radio"/> Procrastinador |
| <input type="radio"/> Bem-quisto | <input type="radio"/> Rotineiro |
| <input type="radio"/> Conservador | <input type="radio"/> Sentimental |
| <input type="radio"/> Crítico | <input type="radio"/> Temeroso |
| <input type="radio"/> Indeciso | <input type="radio"/> Vaidoso |
| <input type="radio"/> Inflexível | <input type="radio"/> Indisciplinado |
| <input type="radio"/> Inseguro | <input type="radio"/> Ingênuo |
| <input type="radio"/> Introvertido | <input type="radio"/> Intolerante |

- Líder
- Minucioso
- Otimista
- Persistente
- Prático
- Racional
- Sarcástico
- Simpático
- Teórico
- Vingativo

2) Marque agora a forma como as outras pessoas pensam que você deve (ou precisa) ser para ter um desempenho melhor. Ou seja, marque as que você já tem e também as que ainda não tem, mas que você sente que as pessoas o cobram de ter.

- (Devo/preciso ser) Resoluto (decidido)
- (Devo/preciso ser) Anti-social
- (Devo/preciso ser) Audacioso (ousado)
- (Devo/preciso ser) Barulhento
- (Devo/preciso ser) Bom Companheiro
- (Devo/preciso ser) Compreensivo
- (Devo/preciso ser) Alegre
- (Devo/preciso ser) Contagiante
- (Devo/preciso ser) Arrogante
- (Devo/preciso ser) Autodisciplinado
- (Devo/preciso ser) Bem-humorado
- (Devo/preciso ser) Calculista
- (Devo/preciso ser) Comunicativo
- (Devo/preciso ser) Corajoso
- (Devo/preciso ser) Animado
- (Devo/preciso ser) Ativo
- (Devo/preciso ser) Auto-suficiente
- (Devo/preciso ser) Calmo
- (Devo/preciso ser) Bem-quisto
- (Devo/preciso ser) Conservador
- (Devo/preciso ser) Crítico
- (Devo/preciso ser) Indeciso
- (Devo/preciso ser) Inflexível
- (Devo/preciso ser) Inseguro
- (Devo/preciso ser) Introverso
- (Devo/preciso ser) Medroso
- (Devo/preciso ser) Modesto
- (Devo/preciso ser) Paciente
- (Devo/preciso ser) Pessimista
- (Devo/preciso ser) Pretensioso
- (Devo/preciso ser) Reservado
- (Devo/preciso ser) Sensível
- (Devo/preciso ser) Sincero
- (Devo/preciso ser) Tranquilo
- (Devo/preciso ser) Independente
- (Devo/preciso ser) Influenciador
- (Devo/preciso ser) Insensível
- (Devo/preciso ser) Leal
- (Devo/preciso ser) Metódico
- (Devo/preciso ser) Orgulhoso
- (Devo/preciso ser) Perfeccionista
- (Devo/preciso ser) Popular
- (Devo/preciso ser) Procrastinador
- (Devo/preciso ser) Rotineiro
- (Devo/preciso ser) Sentimental
- (Devo/preciso ser) Temeroso
- (Devo/preciso ser) Vaidoso
- (Devo/preciso ser) Indisciplinado
- (Devo/preciso ser) Ingênuo
- (Devo/preciso ser) Intolerante
- (Devo/preciso ser) Líder
- (Devo/preciso ser) Minucioso
- (Devo/preciso ser) Otimista
- (Devo/preciso ser) Persistente
- (Devo/preciso ser) Prático

- (Devo/preciso ser) Racional
- (Devo/preciso ser) Sarcástico
- (Devo/preciso ser) Simpático
- (Devo/preciso ser) Teórico
- (Devo/preciso ser) Vingativo

APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Você é convidado a participar voluntariamente de uma pesquisa que tem o objetivo de identificar o perfil dos líderes da Sulati.

Este estudo é de responsabilidade da pesquisadora Maria Paula Neumann, sob orientação da Profa. Bernardete Bregolin Cerutti. Está vinculado ao curso de Administração de Empresas, da Universidade do Vale do Taquari - Univates. Para isso, a sua participação por meio do preenchimento do questionário é de fundamental importância. Os resultados serão reunidos, organizados e analisados visando compor os resultados do Trabalho de Conclusão de Curso, assegurando postura ética e profissional, além de sigilo absoluto em relação a sua identificação. Contudo, sua recusa ou interrupção poderá ser feita a qualquer tempo, sem prejuízo na relação com a pesquisadora ou a universidade.

Após estar esclarecido sobre a pesquisa e ciente da necessidade do uso de seu resultado, bem como da utilização deste para os fins descritos acima, e havendo concordância livre e espontânea em aceitar participar de forma voluntária, você deverá assinar este documento, em duas vias. Uma das vias ficará com você e a outra via permanecerá com o pesquisador responsável.

Em caso de dúvida em relação a este documento, contate a pesquisadora responsável pelo telefone (51) 99733-3395 ou *e-mail* paulaneumann29@gmail.com.

Arroio do Meio, dia, mês e ano.

De acordo com o Termo, manifesto minha concordância.

Participante

Maria Paula Neumann – Estudante



UNIVATES

R. Avelino Talini, 171 | Bairro Universitário | Lajeado | RS | Brasil
CEP 95914.014 | Cx. Postal 155 | Fone: (51) 3714.7000
www.univates.br | 0800 7 07 08 09